

## 5 Considerações finais

Ao ser analisado o grau de sintonia entre as visões de clientes e fornecedores, que motiva o processo de comercialização de soluções tecnológicas, alguns pontos podem ser observados, que merecem destaque, quer seja para melhor compreensão do mercado, desenvolvimento de ofertas mais direcionadas por parte dos fornecedores, maior elucidação na busca de soluções por parte dos clientes, ou até mesmo a evolução do estudo aqui apresentado.

Certamente os pontos apresentados são apenas algumas considerações, e outras poderão ser derivadas do estudo apresentado. A seguir, são apresentadas algumas considerações:

- A precaução está presente na escolha de soluções tecnológicas, pois o atributo Risco está presente como o atributo mais relevante, tanto na visão de Clientes quanto de Fornecedores, com aproximadamente 20% da importância total distribuída aos atributos de escolha de soluções tecnológicas;
- O atributo Custo também aparece fortemente atrelado às decisões de clientes e conseqüente preocupação dos Fornecedores na oferta de suas soluções;
- Investimentos de TI são cada vez maiores, em função da propagação de TI nas empresas, o que possivelmente seja um dos pontos que explique a grande preocupação com o Custo;
- A preocupação com o Custo não está associada somente com o investimento a ser realizado, mas também em preservação do investimento já realizado no passado. Além disso, aspectos como a integração do novo ambiente ao ambiente já existente será um dos fatores determinantes em maior ou menor retorno nos investimentos realizados em TI;

- O surgimento de novas ofertas também pode estar associado à preocupação com os custos, pois à medida que o mercado apresenta mais ofertas, a opção de escolha aumenta, levando o consumidor a ser mais criterioso e a questionar ainda mais o investimento a ser efetuado em um ou outro fornecedor;
- Aspectos como continuidade de investimentos são inerentes ao universo de TI, e isso pode também explicar a preocupação com os custos, que, além dos investimentos na compra da solução, requerem constantes novos investimentos em atualizações e suporte da solução adquirida em bases anuais, ou até mesmo em períodos menores;
- A busca constante por inovação, principalmente em um universo associado ao desenvolvimento como tecnologia da informação, também sofre influência por fatores como risco e custo, que podem ser limitadores ou retardadores de um processo de inovação;
- A primeira grande divergência identificada aponta para maior preocupação de clientes com o alinhamento estratégico, após a preocupação com o risco e o custo. Já os fornecedores, têm a percepção que os clientes têm como o terceiro fator mais crítico na escolha de suas soluções de TI, o Entendimento da Necessidade do Negócio. Essa situação talvez mereça um estudo mais profundo de como possivelmente hoje os clientes vejam TI como uma ferramenta estratégica, enquanto fornecedores podem ainda estar mais arraigados ao aspecto tecnológico em si;
- A preocupação com o entendimento da necessidade do negócio e com o alinhamento estratégico indica um mercado de TI que deve estar muito preocupado com a atividade fim do cliente e com seu posicionamento no mercado, e não só com atuações voltadas às atividades administrativas, ou repetitivas, como em aproximadamente quatro décadas atrás;
- A TI hoje aparece com destaque não somente nos planos diretores de informática (PDI), mas também nos planos de negócio das corporações, possivelmente sendo um indício da importância atribuída ao assunto por clientes;

- A globalização também pode ser um fator de impacto na divergência de escolha entre o terceiro e quarto atributos mais importantes, já que clientes podem estar buscando aliados com capacidade de atuação cada vez mais massiva e capilar, corroborando com o aspecto estratégico, como um *trade-off* ao aspecto eficiência;
- A objetividade e preocupação com resultados e vendas podem levar a prevalecer uma visão de curto prazo dos fornecedores, classificando o aspecto eficiência como mais importante em detrimento ao aspecto alinhamento estratégico;
- A formação mais administrativa de muitos gestores e influenciadores, somados aos seus campos de atuação mais abrangentes dentro de corporações de diferentes segmentos, podem influenciar uma visão mais holística e estratégica, quando comparadas às visões de fornecedores, que podem vir a ser oriundos de áreas mais técnicas, com visões mais direcionadas à eficiência e menos estratégicas;
- Essa divergência pode demonstrar espaço para maior convergência da área de tecnologia da informação com as áreas afins, buscando aprofundar não só a especialização na área fim, mais também um aliado estratégico para atuação em um mercado cada vez mais competitivo, caracterizado pela hegemonia de grandes potências;
- Outro aspecto que merece destaque é a divergência de posicionamento do aspecto relacionamento na mente de clientes e fornecedores. A idéia de que pessoas fazem negócios com pessoas parece estar mais viva na cabeça dos fornecedores do que na cabeça dos clientes, já que, ao serem analisadas ambas as partes, percebe-se que os fornecedores apontam o relacionamento como o quinto atributo mais importante, enquanto os clientes o situam em sétima posição;
- A força da marca aparece como destaque entre os principais atributos considerados durante o processo de escolha de soluções tecnológicas. Estudos e investimentos sobre *Brand Equity* procuram destacar não somente a imagem da marca, mas o valor agregado pela marca, um fenômeno cada vez mais presente na sociedade em que vivemos, nas mais diversas indústrias. Nesse estudo, a marca é destacada com mais relevância na cabeça dos clientes, que a destacam em quinta posição, enquanto fornecedores a destacam em sétima posição;

- Um dos possíveis motivos para a divergência entre fornecedores e clientes, quanto ao atributo marca, pode ser explicada pelo próprio *trade-off* apresentado no estudo, em que o fornecedor eleva o valor do relacionamento a uma posição de influência superior a da marca, definindo-a como o quinto atributo mais importante, enquanto a marca é definida apenas como sétimo atributo de maior importância;
- A estrutura corporativa identificada por unanimidade como o sexto atributo mais importante na escolha de soluções de TI pode indicar uma relação de associação com o fator risco, pois o investimento em uma grande estrutura corporativa tende a indicar um menor risco do que um investimento em uma empresa com uma pequena estrutura corporativa;
- Na verdade, diversos outros atributos podem estar associados ao risco, como por exemplo, ao identificarem que investimentos em soluções com Custo Justificável têm maior utilidade do que investimentos em soluções de Custo Elevado, clientes e fornecedores podem estar conscientes ou inconscientemente diminuindo o risco do investimento;
- A decisão de TI tende a gerar impacto em toda a corporação, pois ela pode afetar a maneira como uma empresa atua e como seus colaboradores se relacionam. A necessidade de continuidade pode repercutir em um Custo Elevado a um curto prazo, entretanto, caracterizando-se como um Custo Justificável em longo prazo, pensando-se em aproveitamento do acervo existente, integração de plataformas e aprendizado adquirido. Esses fatores podem estar diretamente associados ao conservadorismo, aumentando o nível de complexidade da tomada de decisão, que, uma vez considerado o vetor tempo, pode resultar em uma variação da decisão;
- O conservadorismo e corporativismo parecem estar inseridos em muitos dos atributos identificados, podendo ser atribuídos a uma forma de suportar exigências cada vez mais regulamentadas, como padrões de governança no mundo corporativo, preservando empresas, seus clientes, seus colaboradores, o governo, seus credores, seus fornecedores, seus investidores e todos os demais stakeholders;

- Por fim, Referências são buscas constantes de clientes e fornecedores, principalmente de empresas encubadas, ou em fase de *start-up*. Esse estudo apresenta uma maior preocupação por parte do cliente com o atributo referência do que do fornecedor. Para o cliente, novamente referências existentes podem mitigar o risco de sua aquisição, enquanto para o fornecedor, referências existentes podem contribuir para solidificar sua imagem no mercado, como um *player* competitivo.

Com base nos pontos apresentados são percebidas atitudes que permeiam além do aspecto técnico, envolvendo desde elementos estratégicos ricamente estudados por Porter, aos elementos comportamentais de Venkatesh, que, embora dissociados, de certa forma estiveram presentes no Paradoxo da Produtividade quantificado por Brynjolfsson. O aprofundamento da análise desses universos em maior nível de detalhe, delimitando suas fronteiras nesse contexto, se existentes, pode ser um rico objeto para um novo estudo. Pois a partir desse material podem ser derivadas metodologias, ou ferramentas que possibilitem avaliar e indicar aquisições mais acertadas, ou mensurar e contribuir para investimentos ainda mais produtivos nessa área.

### **5.1. Recomendações aos clientes**

Ao longo da realização do trabalho alguns pontos puderam ser evidenciados e merecem destaque para os clientes, compradores de soluções tecnológicas, de forma a preservar o investimento realizado e garantir maior utilidade da tecnologia da informação pela corporação.

A preocupação com o risco é pertinente por tratar-se de um investimento que muitas vezes tem impacto sobre toda a companhia, repercutindo sobre as atividades diárias de seus colaboradores, clientes e fornecedores.

Empresas que demonstram investimento, participação contínua no mercado e em organizações especializadas, atendendo normas e padrões de qualidade, quer seja com relação aos seus colaboradores, quer seja com relação a sua infra-estrutura e ao eco-sistema em que está inserida, trabalhando com dignidade e responsabilidade social, certamente são mais indicadas.

Toda aquisição tecnológica deve buscar aproveitar o investimento já realizado, dando continuidade a melhor utilização de processos e informações disponíveis, preservando o conhecimento e habilidade adquirida pelas pessoas ao longo do tempo. Além do conhecimento, aspectos comportamentais como reatividade e capacidade de adaptação influenciam o êxito de implantação da solução escolhida e podem por em risco o investimento realizado.

Soluções que propiciem a continuidade e expansão do investimento realizado, como a adoção de padrões abertos e suporte eficiente, indicam maior garantia para a corporação que investe na solução.

O maior entendimento da necessidade de negócio da corporação e o alinhamento da visão estratégica do fornecedor com o cliente, também indicam maior propensão à geração de frutos, uma vez que investimentos dessa natureza apresentam um ciclo de vida relativamente longo, sendo necessário tempo para concepção da idéia, capacitação dos recursos, até implementação e devidos testes, para em seguida efetivamente entrar em uma fase de implantação em produção, o que demanda tempo e envolvimento de ambas as partes. Esse envolvimento será contínuo uma vez que o suporte e atualização de tecnologia serão constantes e novos projetos deverão surgir, possivelmente utilizando ou integrando-se a solução adquirida.

A marca mostrou-se relevante para os compradores, que buscam empresas especializadas, com reconhecimento no mercado e que ao adotarem uma solução tecnológica estão cientes do impacto daquela solução em suas corporações. Essas soluções poderão ter uma aplicação mais específica, ou permearão toda a corporação, contribuindo para a operação e posicionamento da empresa no mercado e para uma projeção positiva, ou negativa da imagem dos executivos responsáveis pela compra proveniente do resultado obtido com a aquisição tecnológica.

A constante preocupação do cliente em garantir que a solução adquirida efetivamente responda às suas expectativas e que a empresa fornecedora seja capaz de fornecer uma solução eficiente, suportando seu funcionamento durante todo o ciclo de vida da solução na corporação, possivelmente justifique a grande preocupação demonstrada com a estrutura corporativa da empresa fornecedora e com as referências existentes da solução no mercado.

Concluindo, como negócios dessa natureza em geral são feitos por pessoas e entre pessoas, quer sejam representantes de vendas diretas ou indiretas, por meio de atacadistas e revendas e pelos profissionais representantes da empresa compradora, o valor de aspectos como empatia, responsividade e confiança são de significativa importância.

## **5.2. Recomendações aos fornecedores**

Com relação aos fornecedores de soluções tecnológicas, alguns pontos puderam ser evidenciados e merecem destaque quanto à oferta de soluções ao mercado, de forma a garantir seu posicionamento atual e viabilizar a expansão na oferta de produtos.

Mitigar o risco oferecido ao cliente deve ser uma constante preocupação dos fornecedores, provendo soluções confiáveis, exaustivamente testadas, garantidas por uma estrutura de suporte sólida, que permita aos clientes uma resposta eficiente do investimento realizado, durante todo o ciclo de vida da solução.

Manter uma estrutura sempre otimizada, com redesenho de processos, que permita um modelo de atuação simples e eficiente, com baixo custo, utilizando-se de fusões, aquisições ou alianças. Adicionalmente, uma gestão eficiente de ativos, que propicie um desenvolvimento de novos produtos e serviços com maior qualidade e custos mais reduzidos, contribuirá para tornar o fornecedor mais competitivo.

Ao oferecer novas versões ou atualizações de soluções existentes, procurar minimizar o possível impacto gerado pelas mudanças, que possam motivar aspectos comportamentais como reatividade e resistência às novidades implementadas.

Dentre as prioridades dos fornecedores deve estar a busca por preservar o acervo existente dos clientes, provendo soluções escaláveis, que os permitam aproveitar o investimento realizado, incrementando sua base de conhecimento e otimizando os processos existentes.

A oferta de soluções de uso fácil, com a adoção de padrões abertos, facilidade de integração com outras soluções e suporte eficiente, que propiciem a fácil adoção da solução é de extrema importância para a aceitação da solução comercializada.

Deve ser dada atenção ao investimento na preservação de capital intelectual, com entendimento da necessidade de negócio da atividade a que se destina a solução, criando e preservando o alinhamento da visão estratégica do fornecedor com o cliente. É de extrema importância a demonstração de valor a ser criado para o cliente, mediante conhecimento da área de atuação, suporte aos objetivos e percepção das necessidades iminentes do cliente, criando sinergia, provendo atualização tecnológica, constante inovação e conquistando espaço na participação de novos projetos.

Investimento na marca é fundamental para criar *mindshare* e tornar a solução mais familiar ao cliente, quebrando barreiras conscientes e inconscientes e fortalecendo a imagem da empresa e do produto no mercado.

Oferecer uma estrutura confiável, que atenda as expectativas do cliente, suportando-o, quer seja localmente, quer seja remotamente com qualidade e capilaridade capaz de garantir resposta rápida e eficiente.

Concluindo o comprometimento com o cliente durante todas as fases é fundamental, desde a etapa de pré-vendas e durante todo o ciclo de vida da solução no cliente, suportando-o, auxiliando na capacitação dos recursos, implementação, testes, implantação e suporte, quer seja diretamente, quer seja com a colaboração de parceiros, desde que haja a anuência do cliente e uma clara definição de interesses e objetivos, além de um claro alinhamento estratégico entre as partes.